

消費者参加型新商品開発戦略

—食品における新商品開発に関するインターネット・マーケティングの有効性—

Study of Consumer Participation in New Products Development Strategy

— Effectiveness of Internet Marketing for New Products Development in Foods —

門井 克典

KADOI, Katsunori

インターネットを活用して企業と消費者が双方向のコミュニケーションを実施し、消費者からのアイデアや意見・要望をダイレクトに収集する「消費者参加型新商品開発戦略」は、今まで企業が行ってきた従来型商品開発の手詰まり感を解消する一つのツールとして、また企業の競争優位の源泉になり得る新しい手法であると期待されている。

しかしながら、企業は消費者とのコミュニティの形成ならびに運営の困難さから企業は試行錯誤をしている状況である。つまり如何に消費者が持ち得ているスキルや知識を活用するか、如何に消費者が企業活動に進んで参加できる仕組みを企業としてどのように構築・継続運用するかが大きな課題とされている。

本論文では「消費者参加型新商品開発戦略」に有効な消費者属性を定義し、また企業と消費者がコミュニティ形成維持継続可能な関係を明らかにして、課題を解決することを試みた。

キーワード：新商品開発 (new product development)、消費者参加 (consumer's participation)、インターネット・マーケティング (internet marketing)、ハイ・パティシペーション・カスタマー (high participation customer)、消費者中心商品開発 (consumer centered product development)

1 はじめに

インターネットの普及は、企業と消費者の間のコミュニケーションの壁を崩壊させ、情報の格差の垣根をなくし、新たなマーケティング戦略の可能性を広げた。

今日の日本の経済環境においては、高度な経済成長を遂げて成熟社会¹⁾となった中で、企業は成長することが非常に厳しい環境におかれている。この環境下で企業が継続的に成長していくためには、経営戦略の主管であるマーケティング戦略の一つである新商品戦略は最も重要な戦略である。その新商品の販売が伸長することによって、企業の業績に大きな影響を与え、高い成長と高い利益を確保することができる。一方では非常にリスクの高い戦略であることであることを認識する必要がある。フィリップ・コトラー (2000)²⁾によると、新商品が失敗に終わる確率は一般消費財では約80%~90%にもおよぶと示している。しかしながら、生産財については生産財企業が新商品を市場へ導入する場合には、購入する企業のニーズの存在を明確に証明する事が可能であるために、生産財としての新商品の失敗率は約20%~30%にまでに低減されている。つまり、新商品のヒット率を向上させるためには、生産財企業が実施している買い手ニーズの存在を明確にしているように、消費財企業もこれらを取り入れることが重要であると示唆する。具体的には、企業が個々の消費者の声に耳を傾けて本当に欲しい新商品を開発することが重要であり、これらをマー

ケティング機会として市場に導入することがヒット率の向上につながることを示唆する。

冒頭でも述べたとおり、今日においてインターネットの普及・急速な発展ならびに消費者各個人もインターネット・リテラシーの向上により、企業と消費者の間のコミュニケーションの壁が崩壊し、情報の格差の垣根がなくなったことで新たなマーケティング戦略の可能性が広がっている。つまり、消費者が情報を発信したり受信したりする行動態度が変化・成熟している今日、インターネットにより企業と消費者の距離が近くなり、インタラクティブなコミュニケーションを実施することが可能になっている。こういった環境の中で、企業はインターネットを活用し、実際に消費する消費者自身が主体となった「消費者主導志向」の新商品開発戦略を実施することは、今後のマーケティング戦略に非常に重要かつ有効なものと考ええる。本論文においては、先行研究から導き出されている課題に対して、インターネットを活用した消費者参加型新商品開発を実施している企業にインタビューをすることによって成功要因を分析し、新商品開発プロセスへの効果、継続的な運用に必要な与件、新たな視点の成功要因・有効性を導き出すこととする。

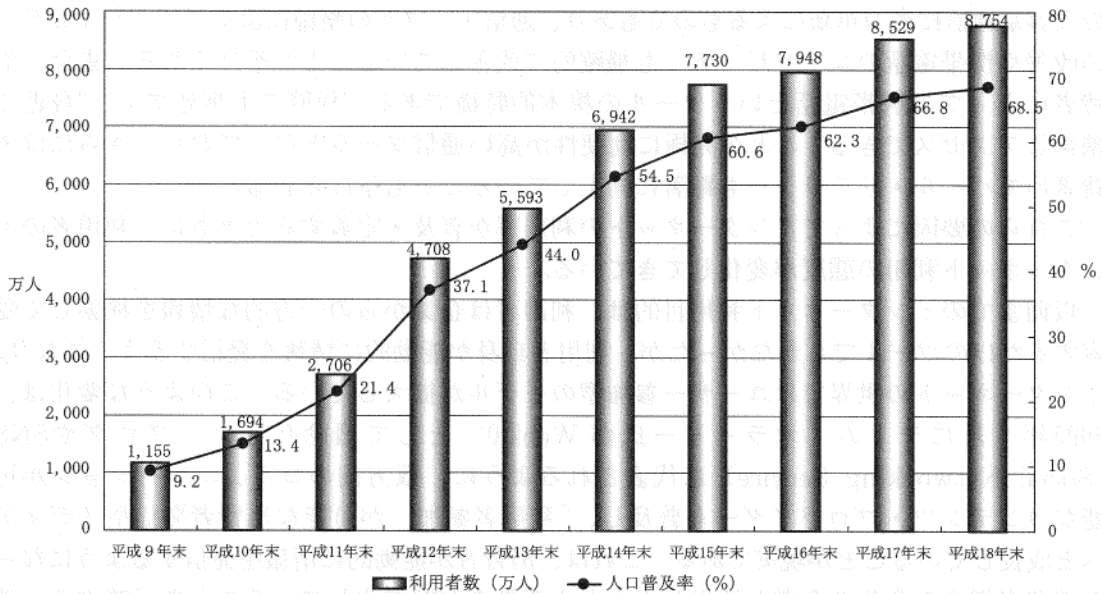
2 市場環境変化と新商品価値

今日の経済の成熟化、競争の激化、生活環境の変化、さらに豊かな社会に慣れ親しんでしまっている社会環境下においては、消費者のニーズは多種多様化が顕著である。つまり今までの高度経済成長期に大量生産・大量販売を行っていた、企業の一方的なプロダクト・アウト的発想の戦略では効果が見込まれない。如何に消費者が欲しいと求めている新商品を開発し市場に導入するという、マーケット・イン的発想での戦略を実行することが重要である。消費者が欲しいと求めている新商品とは、ある消費者（ターゲット：Target）に対して、その消費者がもっている欲求（ウォンツ：Wants）を満たす便益（ベネフィット：Benefit）を備えた商品であり³⁾、商品力とは「商品そのものがもつ魅力」「消費者が感じる商品の価値」である。つまり、企業は消費者の購買動機に直接つながる商品力の高い商品を市場へ導入しヒット率を上げていかなければならない。先に述べたように、消費者ニーズが非常に多種多様になっている今日、モノを買わなくなった消費者に対して、消費者のパーソナリティ化を反映した高満足度の商品であったり、消費者のこだわりや心理的な価値を満たすことのできる商品であったりすることが必要不可欠である。これらの消費者の欲求を満たす魅力のある高付加価値の商品を開発するためには、従来のように市場の動向を収集し分析し仮説を立てるだけでは不十分である。企業は消費者の声に耳を傾けて多種多様となったニーズに柔軟に対応し、本当に消費者が求めているものを情報収集した上で新商品を開発することが最大の重要課題である。

3 インターネット普及に伴う消費者態度の変化

現在の我が国におけるインターネットの利用者数および人口普及率は、総務省が発表した平成18年「通信利用動向調査」⁴⁾では、過去一年間で利用したことのある6歳以上のインターネット利用者数は平成18年末で8,754万人と推計されている。これは前年と比較して、225万人増加（2.6%増）しており、毎年連続して増加している状況である。なお、人口普及率も68.5%となり前年と比較して増加している状況である（図1）。

また、「インターネット白書2007」（2007）⁵⁾によると、携帯電話からインターネット接



※ 「人口普及率」はインターネット利用人口8,754万人を、平成18年10月の全人口推計値1億2,780万人で除したものの。

図1 インターネットの利用者数および人口普及率の推移（世帯構成員）

出所：総務省情報通信統計データベース平成18年「通信利用動向調査」を基に筆者作成

続ができるようになった2000年からは、年々その利用率は劇的な伸長をしている。2007年にはインターネット利用者は、パソコンというツールを自宅、勤務先・学校などの場所から利用をしているにもかかわらず、携帯電話・PHSからの利用者が自宅のパソコンからの利用者を上回る結果となっている（図2）。これは、携帯電話の高い普及率と通信会社

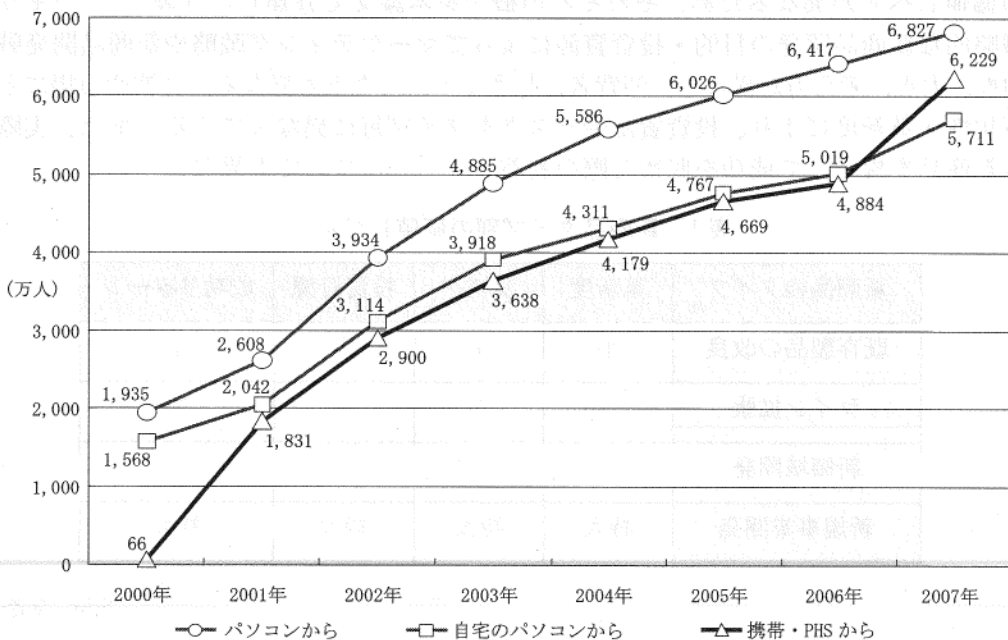


図2 パソコンと携帯・PHSからのインターネット利用者数推移

出所：「インターネット白書 2007」を基に筆者作成

の大容量通信技術の革新によるものでもあり、通信インフラの整備によるコネクティビティの改善や携帯電話のユーザビリティも飛躍的に改善していることが挙げられる。また、消費者にとっては携帯電話というツールの根本的特徴である "何時でも何処でも" "身近に携帯しアクセスできる" ことが究極に利便性が高い通信ツールとなっており、さらには消費者のモバイル・リテラシーも顕著に向上していることも挙げられる。

これらの要因によってインターネットの利用率が普及・定着するとともに、利用者のインターネット利用の態度が変化してきている。

以前までのインターネット利用目的は、利用者は企業からの一方的な情報を検索して受容するだけのツールでしかなかったが、利用者自身が能動的に情報を発信するようになり、インターネットの世界ではユーザー参加型のモデルが拡大している。このような変化は、2005年9月にティム・オライリー氏が Web2.0⁶⁾ として概念化した。ブログやSNS (Social Networking Service) に代表されるように、双方向のコミュニケーションが可能なコンテンツ・プロバイダーも普及し、「利用者参加」が可能な消費者発信型メディアへと成長していることが現実である。これは、消費者が能動的に情報を発信するようになった消費者態度の変化を企業が活用しようとする動きが顕在化していることを示唆する。消費財企業としてもこの様なインターネットの世界での消費者態度が変化していることを十分認識し、消費者とのマーケティング・コミュニケーションの機会に活用する必要性がある。

4 新商品開発戦略リスクと従来型新商品開発とその限界点

企業における新商品開発活動は、その企業の事業展開戦略そのものを決定づけるものである。特に新商品開発戦略の目的によって革新度、リスク、投資資源、成功リターンについての価値レベルが異なるため、それぞれの概念を本論文で分類した (表1)。つまり、経営戦略的な新商品開発の目的・投資資源によってマーケティング戦略や新商品開発戦略の方向性、力点、考え方が異なり、消費者に与えるインパクトも異なる。企業や市場にとっての新規性・革新度により、投資資源やリスクもタイプ毎に異なってくる。また、実際に市場へ新商品を投下して成功を収めた際の利益リターンについても異なる。

表1 新商品タイプ別の価値レベル

新商品のタイプ	革新度	リスク	投資資源	成功リターン
既存製品の改良	小	小	小	小
ライン拡張	中	中	中	中
新領域開発	大	大	大	大
新規事業開発	特大	特大	特大	特大

出所：筆者作成

これらの関係を十分理解して、新商品開発戦略は "経営戦略としての力点" をどう配分するかを判断し、取り組むべき新商品タイプの方向性を策定しなければならない。

(1)技術集約的商品開発（シーズ開発手法＝プロダクト・アウト）

技術集約的商品開発とは、企業が資産として持っている商品開発の種となる技術シーズを起点として商品創りを行って市場に新商品を投下することである。このような供給者主導の発想・行動を「プロダクト・アウト」という。例えば、企業の研究開発において、今までとは異なった素材を生み出すことができたことで、それが何かに使えないかどうかと様々な商品に活用してみても検索するプロセスの商品開発スタイルである。しかし、このようなシーズ型商品開発は商品への要求が多様多様になった今日では、開発スピードと消費者の要求スピードにギャップが生じることや、既に成熟社会となった背景より、このスタイルに軸をおいた商品開発スタイルは、技術開発力要因の要素が強く耐久消費財や生産財を取り扱う産業では主流であるが、食品産業ではごく稀な商品開発スタイルである。

(2)マーケティング集約的商品開発（ニーズ開発手法＝マーケット・イン）

マーケティング集約的商品開発とは、商品・サービスの購買ニーズを優先し、消費者視点で商品開発を行う発想・行動様態のことであり「マーケット・イン」という。1970年代半ばごろまでは日本経済は成長を続けており、製造業では長い間「よい製品を作れば売れる」時代が続いていたが、1980年以降は大量生産技術の高度化により市場は成熟化し、さまざまな業界で供給過剰に陥った。こうした「供給過剰型経済」では市場の主導権は消費者サイドが握るようになった。このような背景の中の今日では、消費者ニーズを重視したマーケティングが重要であり、ユーザーや顧客の立場を起点として考える商品開発スタイルである。

なお、この開発スタイルの基本的プロセスとして、初期の商品コンセプト創出・設計時には競争相手との商品差別化と市場セグメンテーションを行い、マーケティング・コンセプトも設計し、味・色・香り・パッケージングデザイン・ネーミングなどを企画する。また商品化を行っていく前提条件として仮説を立案し、その仮説を幾度とも連続的にテストを繰り返しながら、狙った市場に最も適合する商品を開発する力要因の強い市場開発型企业にみられる商品開発スタイルである。この商品開発のプロセスについては、市場をターゲットとしているために商品開発プロセスにおいて様々な問題が発生し、これらを解決するために分析・調査・検証にかかる費用と時間が大きく、さらに実際に開発を行う商品開発とマーケティングとの連携を強化あるいは統合化することが必要となってくる。

(3)従来型新商品開発の限界点

以上のように、新商品開発戦略には企業の資産として持っている技術的な視点から発想し開発するプロダクト・アウト型と、消費者ならびに生活者の視点から開発する市場調査分析に基づいたマーケット・イン型の開発手法とに大きく分けられる。これら二つの開発手法でどちらが多く成功しているかについては、アーバン、ハウザー、ドラキア（1987）の調査によると、成功した新商品の60～80%は市場ニーズを基に開発されている結果となっている⁷⁾。つまり、成熟社会となった今日の市場は大量生産技術の高度化はすでにほぼ飽和状態であり、消費者ニーズも多種多様化になっているため、新商品開発戦略は市場分析結果に基づいた明確なターゲット・セグメンテーションを行う、マーケット・イン型の新商品開発手法でより消費者にとって魅力ある新商品・サービスを提供しなければならない。

しかし、問題点としては商品開発の初期プロセスである商品コンセプト創出期においては、市場調査分析の後に企業の立場での仮説を設定しなければならず、それが本当に消費

者のニーズに即したもののかどうかの精度は不確定要素を含んでいる。つまり、企業は不確定要素を含んだ仮説の基で商品開発を行わなければならない、それらを払拭するために様々なテストを実施しなければならない状況である。企業が設定した仮説からそれらのテストで逸脱した結果が出ると、再度商品開発に戻って改良を重ねて「開発⇒テスト⇒再開発⇒再テスト」を繰り返し行う必要がある。こういった試行錯誤は開発コストや、テスト費用、時間的コストの増大にも繋がっているのが現状である。また、よく実施される消費者調査（CLT・HUT）⁸⁾については、実際に消費購入行動プロセスである購買動機や購買意思決定が存在しないため、実際に消費者が購入時に求める商品パフォーマンスの期待要因については排除された状態である。以上のように消費者志向を主眼においた新商品開発としては、現段階ではこれらの課題を解決する抜本的解決策はなく限界があるものと示唆する。

しかし、第3章で述べたように、インターネットの消費者利用態度が受動的から能動的に変化していることから、企業は消費者とインタラクティブなコミュニケーションを実施し消費者からのアイデアや意見・要望を低コストで入手し、新商品開発戦略に活用することで、これらの従来型新商品開発の課題点・限界点を解消することが可能であると考ええる。

5 インターネットを活用した消費者参加型新商品開発の定義

インターネットを活用した消費者参加型新商品開発の定義としては、インターネットを活用して消費者や顧客を企業活動の一つである商品開発過程に参画させるものであり、消費者や顧客と“コミュニケーションの場”を提供して消費者参加を目的とするものである。また、その直接的な接点の“コミュニケーションの場”においてインタラクティブにコミュニケーションを実施することで消費者からのアイデアや意見・要望を情報収集して商品開発に活用するものと定義する。

ただし、現状の商品開発の過程の初期段階で、企業が設定した商品コンセプトをWebアンケートにて消費者から受容性の確認もしくは意見を徴収することは、企業側のプッシュ型であるため、これらは消費者参加型新商品開発とは定義しないものとする⁹⁾。

6 インターネットを活用した消費者参加型新商品開発の先行研究レビュー

(1) インターネットを活用した消費者参加型新商品開発の運営タイプと消費者参加意識

先行研究で加藤（2003）¹⁰⁾が大きく2種のタイプに分類している。企業側がインターネット上において商品開発サービスの一つとして、消費者から新商品のアイデアや商品に対する要望をインターネットの掲示板等で募集するもので、メーカーや小売業がよく行う「直営運営方式」である。またインターネット上において商品開発専用Webサイト会社と提携し、消費者から寄せられた商品開発につながるアイデア・要望等を募集してある一定の賛同が得られることとなると、企業に商品化を持ちかけたりする「運営委任方式」の2種のタイプがあるとしている。

一方、消費者参加型の商品開発に参加したい消費者調査結果（2000）¹¹⁾では、企業の新商品開発に約80%のユーザーが参加したい意向がある。特に女性の参加意識は高く82%にも及ぶ結果であり、また商品開発に参加する良い手法は、「インターネット」と答えたユーザーは86%にも及んでいる。つまり、消費者は手軽に参加できるインターネットによって企業とコミュニケーションをして商品開発活動に参画、関与したいという意識願望が強く

顕在化していることが伺える。

(2) 先行研究による現状と問題点

以上のように、企業と消費者両者にとって大きなメリットがある新しい新商品開発手法であるが、加藤 (2004)¹²⁾ は消費者が新商品開発に参画させてヒット商品を産出したWebサイトが閉鎖している状況であると報告している。加藤は代表的な消費者参加型Webサイトの問題点や有効性について調査実施したところ、メーカーが直営運営方式の商品開発に関するWebサイトを設置した場合は、Web運用コストや管理するマンパワーに対する見返りができなくなっている。また新たなコミュニティ構造や運用方法の再検討が必要であるとともに、その殆どが実施方法の再検討や新しい方向性を模索中のために休止もしくは中止されていると報告している。また運営委任方式が主体の場合は、消費者から寄せられるアイデアや意見・要望は、ニッチ商品になりやすく小ロットでの生産が多くなる商品に繋がりがやすくなっているとしている。さらに直営運営方式であろうが運営委任方式であろうが、企業サイドの企画告知や参加の動機付けの方法、商品への興味の持続性などをはじめとする、消費者の声のつかみ方の工夫の大切さを指摘している。しかしながら、この消費者参加型新商品開発が消費者との協働システムとして企業として成立させることができれば、他社が容易に同様のシステムを構築することはできず、追従を困難にさせる競争優位の源泉にもなると示唆している。

また、岡田・加藤 (2003)¹³⁾ でも、企業と消費者が協力して新しい価値を創造できるような運用システムは取り組んでいる企業のほとんどが試行錯誤している状況と報告している。つまり、企業と消費者の間においてインターネットを用いてインタラクティブなコミュニケーションを行い上手く行っているサイトは「掲示板」程度のものしかなく、コミュニティの形成と運営方法の困難さを指摘している。

加藤・横井 (2002)¹⁴⁾ は、インターネットの劇的な普及で消費者が企業の各種情報や情報の発信ならびに意見交換を迅速かつ安価にコミュニケーションを実施することが可能となり、企業と消費者の情報の不均一性が解消されて、消費者の立場が飛躍的に向上したと、研究論文で報告している。この報告では、1980年にアルビン・トフラーが提唱した[著書『第三の波』(1982)]、消費者 (Consumer) が時に生産者 (Producer) にもなるという新しい消費者「プロシューマー」によって、このインターネットを用いた消費者参加型新商品開発においては顕著に企業活動に積極的に活動する消費者が台頭してくると報告している。しかしながらこの報告においては、プロシューマー型商品開発の概念の紹介にとどまっており、実際に取り組んでいる企業の成功事例紹介がなく、打開策としてのアプローチはなく研究段階で終わっている。これに類似したものとして、エリック・フォン・ヒッペル (2006) は、「民主化するイノベーションの時代」¹⁵⁾ として顧客がイノベーター (Customer As Innovator) として活動する時代へと進んでいると提唱している。また、片瀬¹⁶⁾ はいくつかの顧客参加型商品開発プロジェクトの経験から、「顧客参加と言いながら、結局はインターネットという簡易な手段を用いて企業側が一方的に情報を吸い上げるだけに終わり、そこに十分な対話がなされなかった」ことに問題があると指摘している。さらにそれを受けて本荘 (2007)¹⁷⁾ は、「大企業と顧客が協働する可能性はどう広がるか」という先行事例研究において、ネットは無料で情報を収集する手段だという安易な錯覚が背景にあり、単に顧客の声を聞くのではなくて顧客との会話を集めて「協働」の作業が必要だと指摘し

ている。

これらの各報告より、コミュニティの形成ならびに運営の困難さが原因で試行錯誤をしていることが問題点であるが、消費者参加型新商品開発の有効性については、企業と消費者両者にとって大きなメリットがある新商品開発手法で、企業と消費者とが同じ舞台の上で協働して価値を創造していく点に有効な特徴を持ち得ている。消費者が持ち得ているスキルや知識を如何にして企業は活用できるか、そして消費者が価値創造に進んで参加できる仕組みを、企業としてどのように運用・構築するかが大きな課題である。

7 インタビュー調査

本論文では、効果的かつ効率よく運営するためには、企業側ならびに消費者としての両側面において、いかなる条件や要因・因子が必須条件になるのかを探ることとした。

着眼点としては先行研究の課題をもとに、現在消費者参加型新商品開発に成功している企業、また企業が調査委託を実施する調査企業、さらに企業の社員・従業員を消費者と位置づけて社内商品開発システムを実施している企業に定性調査（インタビュー）し、成功要因を導き出し分析することとした。

(1)株式会社アイ・コンビニエンス サイトグループ（2007年8月15日）

アイ・コンビニエンス（iCVS）社は、各社携帯電話の公式メニューならびにLAWSON公式モバイルサイト「LAWSON mobile」内でコミュニケーション・サイトを運営している。そのサイト内のコマースコンテンツの一つである「謎のローソン部」はローソンファン約2万人が登録された組織であり、その登録ファンにメール・マガジンを携帯電話へ定期的に配信しながら、その一部として消費者参加型新商品開発を部活動的にインタラクティブな情報コミュニケーションを行っている。この運営システムの成功要因としては、①ロイヤリティの高い登録ファンと情報のインタラクティブ・コミュニケーションによりコーポレート・ブランドのファンの形成・増大に注力していること、②携帯電話という非常に簡易的にアクセスできるツール特性を活用して、絞り込んだ開発テーマを部活動形式で質問を登録ファン（部員）に投げていることが有益なアイデア収集に寄与している、③新商品アイデア募集だけでなく企業のPR的な情報を発信することで、コーポレート・ブランドへの信頼感・親近感・好意度アップにつながる情緒的な安心感を満たすことで、本音を引き出し、有益なアイデア収集が可能となっている、④長期的なマーケティング活動が必要であると認識しており、企業として中長期的なプロジェクトとして運営している、の4点である。

(2)株式会社良品計画 【文献による事例紹介】¹⁸⁾¹⁹⁾

良品計画のホームページ「無印良品」ブランドでネット・コミュニティを活用した消費者参加型の商品開発Webサイト「空想無印」²⁰⁾によって消費者から欲しいアイテムの提案を受けて商品開発モノづくりとして実施している。新商品開発体制の特徴としては、会員登録された消費者間でネット・コミュニティが形成されており、ユーザーの声を収集し商品企画に活用している。この運営システムの成功要因としては、①消費者がこのWebサイトへアクセスしたときに、「空想無印」へ誘引されるようになっており、投稿や投票を行う際には、会員登録（無料）が必要であり、登録者属性（氏名・性別・年齢・職業等）の入力が必要であることから、比較的ブランド・ロイヤリティの高いユーザーが集まる傾

向である、②「空想無印」に投稿されたアイデアに対して、登録会員者が欲しいと思う場合はそのアイデアに投票し、総数が1,000票に達したら商品化へ着手するシステムとしている。これは多数投票された商品アイデアに対して「共感」できる消費者を調査していることでもあり、ニッチな商品にならないリスク回避も狙っていることが伺える、③投稿アイデアを商品化していくプロセスをWebサイト上で登録会員に開示・掲載することで、消費者が開発運営しているというモチベーションが高くなる、の3点である。これらの成功要因は、企業側と会員登録者とが一体となって協働開発しているという認識を与えることができ、一つのアイデアからまた次の新たなアイデアへと重なっていく「アイデア on アイデア」に繋がっており非常に盛んなコミュニケーションを生み出している運用システムである。

(3)株式会社ドゥ・ハウス (2007年9月12日)

ドゥ・ハウスはデジタル&ネットワークをフルに活用したマーケティングを展開するインターネット調査会社である。幾つかのネットワークの中の一つに「DOさん・ネット」がある。首都圏を中心とした560名のDOさん（主婦フィールド・マーケッター）からポジティブ意見を収集し、その定性的な情報をクライアント（企業）に提供して新商品開発に活かす目的のマーケティングリサーチ企業である。この運営システムの成功要因としては、①消費者が商品を使用するにあたって、「ネガティブな意見」よりも観察力から発見される「事実」の方が商品開発の仮説設定にあたり有効な情報を提供できる点である、②DOさんの観察力から発見される「事実」については、ファクト・ファインディング力を兼ね備えた教育ができていてDOさん（一消費者）からの真の定性的な情報が新商品開発に有効的に寄与する、である。

(4)小林製薬株式会社 (2007年10月4日)

社員は「顧客を超えた顧客である」をコンセプトに、自称「ドロドロ開発」という商品開発部ならびにそれ以外の部署の社員を交えて毎月1回の商品アイデア会議を開催する。この社内新商品提案制度は社員約1,200名から年間約15,000件という極めて多くの新商品アイデアを集める新商品戦略を行っている。この社内提案制度が成功している要因としては、①生活している個々の人の中にニーズやアイデアが必ず存在しているものである、②一消費者でもある社員からのアイデアが新商品開発に有効的であると捉え、社員は一般消費者よりも自社の強み・弱みを熟知しているため、普段の生活の中で問題意識の高い気持ちがあり、潜在ニーズをより発見できる能力を持ち合わせていることにフォーカスしたこと、である。つまり、社員は「ブランド・ロイヤリティの高い顧客」、「専門性を兼ね備えた顧客」として新商品のアイデアや意見・要望を社内にて提案制度として運用することが効率的且つ効果的であるところが斬新的な特徴である。

一方では、商品開発のアイデアは消費者に聞いても良いアイデアが出てこないと言われるが、逆に企業側が消費者に有益なアイデアを期待しすぎ、アイデアの全貌を委ねすぎることからこういった意識となる傾向があるともいえる。あくまでも、新商品開発のための率直な情報として収集する姿勢が大切であると考察する。

8 考察ならびに結論

(1) 従来型新商品開発の限界点からの有効点

従来型新商品開発がもつ限界点から、パソコンや携帯電話のインターネットを活用して消費者が企業の新商品開発に参加することの有効点が、定性調査（インタビュー）を実施した結果、開発プロセスに優性的な効果があることが明らかである。

企業の新商品開発活動に消費者がインターネットを介在して参加し、アイデアや意見・要望を収集することは、従来型商品開発よりも本来のニーズを低コストで且つ短期間で入手することが可能であることが明確である。また、少数の消費者からある有益なアイデアが出た場合、これは少数の消費者にだけ顕在化したニーズであるが、その他の消費者においては完全な潜在ニーズである可能性を秘めていることが明らかとなった。このような消費者参加型新商品開発は従来型新商品開発の限界点や問題点を補完することができ、特に開発コンセプト創出期に有効なものとなることが明らかである（図3）。

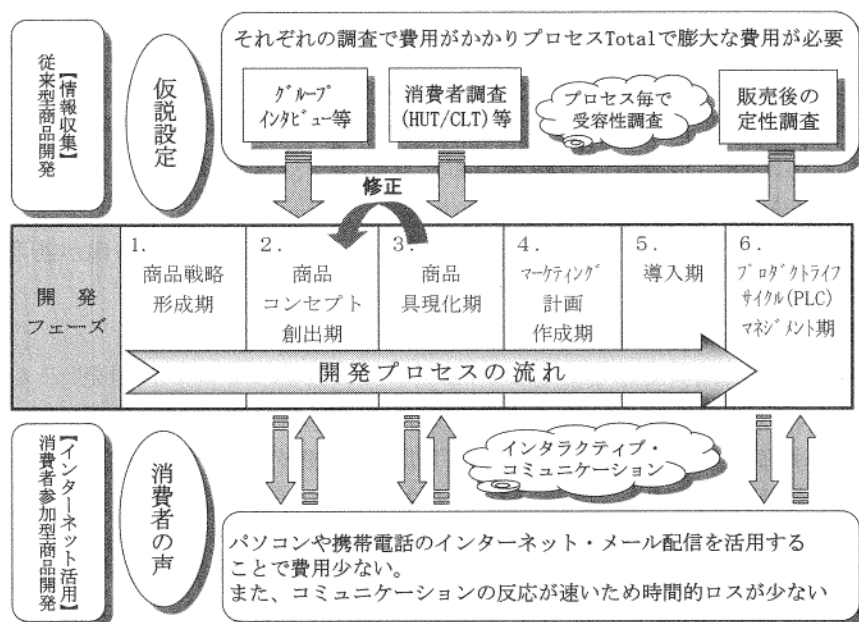


図3 商品開発プロセスに効果の期待できる消費者参加型新商品開発

出所：筆者作成

つまり、従来型商品開発体制の問題点・限界点は、市場環境分析から導き出す仮説設定は不確定要素の高いものであるために、新商品を具現化した後で消費者ニーズに合致させようと、その新商品を消費者調査などで繰り返し行わなければならないことで費用が莫大となり、時間的ロスも多大に発生することが現状の潜在的な問題点である。

しかし、消費者参加型新商品開発はそれを最低限補完することでも、情報のスピードが速いインターネットを活用することで真の消費者の要望が企業にダイレクト且つ瞬時に届く。さらに直接的に消費者のアイデアや意見・要望を収集するために不確定要素の少ない商品コンセプトが創れることで商品企画精度が高くなることは明らかな優位性がある。ま

た、消費者からのアイデアや意見・要望は企業が今まで想定できなかった消費者の思考の広がりや消費者心理を収集することも可能である。これらのことは従来型新商品開発で通常に行っているアンケート調査や消費者調査、さらには発売後の購買履歴分析などからは想定できないものであるため、消費者参加型新商品開発手法は有意性がある。

これらを基に有益な消費者からのアイデアや意見・要望をマーケティング戦略としての有効性があるかどうかを企業として厳選する裁量が必要であるとともに、これらのアイデアに企業のもつ技術力・革新性をいかに付加できるかを総合的に判断して新商品開発戦略を企画検討することが最も重要である。

(2)効果の期待できる消費者属性

消費者参加型新商品開発に取り組む企業に定性調査を実施した結果、有望なアイデア収集に効果の期待できる消費者の態度に共通する特質的な属性があることが明らかになった。「企業に対して、ブランド・ロイヤリティが高い消費者」「企業あるいはブランド・商品に対して関与度の高い消費者」「新商品開発活動に積極的かつ能動的に参加したい自己実現欲求の強い消費者」である。本論文ではこれらの特質的な消費者を「ハイ・パーティシペーション・カスタマー (High Participation Customer=高関与消費者)」と定義した(図4)。

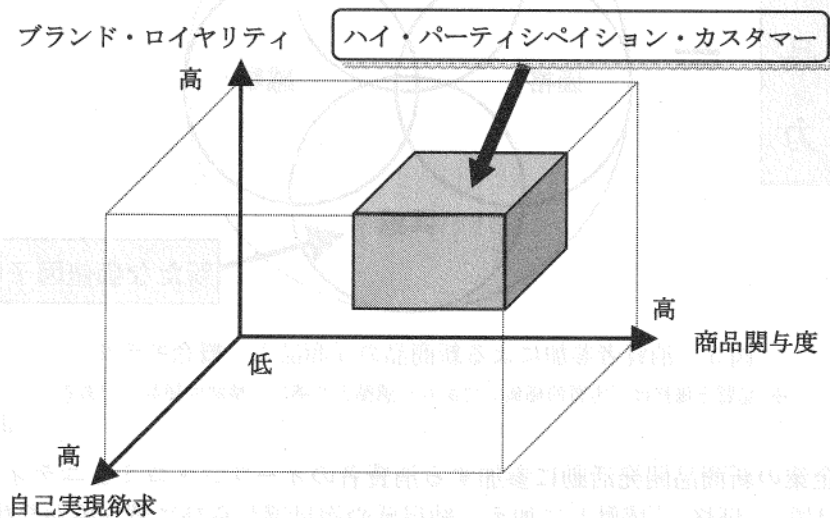


図4 効果の期待できる消費者の属性ポジション

出所：筆者作成

このような消費者は、日頃からそれらの商品に客観的な視点で向き合っているために、その企業やブランド、商品のコア・コンピタンスを十分に熟知しており、客観性のあるアイデアを豊富に持っている。これらを裏づける決定的な事例として、「インナーコンシューマー」²¹⁾²²⁾の考えで社内新商品提案制度に取り組んでいる企業がそれである。一般の消費者においても、企業やある商品に対してこだわりや思い入れの強いという、関与の高い消費者「ハイ・パーティシペーション・カスタマー (High Participation Customer)」が必ず存在し有望なアイデアを持ち備えており、企業はこれらをターゲット・セグメンテーションしてインタラクティブ・コミュニケーションを図ることで有用なアイデアを収集することが可能であると考ええる。

これらの消費者属性が明らかになったことで、過去に消費者参加型新商品開発に取り組んだ企業が上手くいかずサイトが閉鎖になった要因としては、不特定多数の消費者に向けて消費者参加型新商品開発戦略を実施すると、製品関与度ならびに購買関与度の低い消費者からのアイデアや意見を収集することとなり効果的に運営できなかったものと考察する。

(3)「商品力」に秘められる新たな価値因子

商品学的には、商品力とは「商品そのものがもつ魅力」「消費者が感じる商品の価値」であり、実際に消費者にとって満足度を規定する価値因子は、「品質」「価格」「感動」であるといわれている²³⁾。商品の基本的な機能・性能・デザインという「品質」にその対価としての「価格」が加わって「実質的価値」となる。また、近年においてはその商品から受ける予期せぬ驚きなどを含んだ「感動」も重要であるとされている。

今回の調査の中で、消費者が参加した新商品の商品力とは、これらに加えて新たに「共感」という価値因子が生まれることが明らかとなった(図5)。

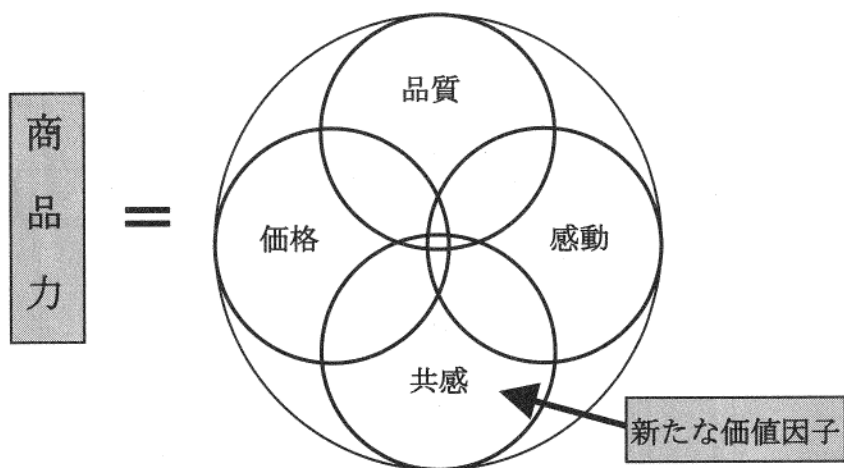


図5 消費者参加による新商品の「商品力」概念モデル

※ 品質と価格は「実質的価値」であり、感動と共感は「情緒的便益」である

出所：筆者作成

つまり、企業の新商品開発活動に参加する消費者のオープン・コミュニティによって、これらの「品質」「価格」「感動」に加え、納得感や満足感ならびに賛同感が発生し「共感」という情緒的便益が創造的価値因子として自然的且つ必然的に構築される。消費者にとってより高い商品力価値のある新商品となり、従来型の新商品開発を実施している企業の新商品よりも継続的競争優位のある商品力の開発が可能になることが明らかとなった。

(4)効果の期待できる運用スタンス

インターネットの最大の特性である情報のスピードを最大限に活かすように、運用・オペレーションを実施する必要がある。特に参加する「ハイ・パーティシペーション・カスタマー」のモチベーションと参加意識の高揚を促すためにも、コミュニケーションを密にする必要がある。これらを実現させるためには、運営システムやセンスのあるモデレーターもしくはマーケッターの力量が必要である。つまり、「楽しさ感」や「わくわく感」といった会員登録したことの情緒的な特別感や満足感を「ハイ・パーティシペーション・カスタマー」に与えることが必要である。今までのように企業が消費者を囲い込むことに主眼に

置いたり、商品を「売る」目的であったり、企業が一方的に消費者の声を単に情報収集するだけの商業的な「場」ではないとの認識が必要である。つまり、「企業対消費者」という構図をなくして、社会的視点を持ったコミュニティを構築することが、継続的に維持していける重要なファクターである。また、この消費者参加型新商品開発戦略は中長期的な事業として、システムメンテナンスやマーケティング活動を忍耐強く継続する必要性がある。さらには消費者参加型新商品開発に取り組むことによって、消費者に対して消費者志向の経営姿勢もPRすることができ、商品開発の消費者コミュニティが活性化することで、口コミ効果やそれにとともなう購買動機のきっかけにも十分波及し、様々な経営環境に好影響を及ぼす可能性があると考えられる。

(5) インターネット・マーケティングによる新商品開発戦略の深化

パソコンやモバイルインターネット携帯電話からのインターネット・アクセスの普及によって企業と消費者との間で、インタラクティブ・コミュニケーションを行うことで企業は消費者と新しい関係を築くことが可能となり、企業と消費者間の垣根・壁は崩壊する。特に消費者参加型新商品開発はその関係作りの「機会」「場」となり、今後の企業のマーケティング戦略は市場の情報を収集して仮説設定を立案するといった「マーケット・イン（マーケティング集約的商品開発）」ではなく、消費者は単なる商品の受け取り手でなく新たな価値を創り出す一員と位置づけて企業活動に主導権を持たせることで『カスタマー・イン（消費者中心的商品開発）』へシフトすることができ、今後マーケティング戦略はインターネットによってより深化していくと考察する。

特に消費者にとって“何時でも何処でも”“身近に携帯しアクセスできる”といった、究極に利便性が高く、希有なコミュニケーションツールであるモバイルインターネット携帯電話を活用した、モバイル・マーケティング戦略による新商品開発戦略は今後さらに急速に発展するとともにより一層深化していくものと考察する。

9 今後の課題

新商品開発戦略に関しては、その効果を最大限に活かすためにも企業の組織体制は非常に重要な要素の一つである。経営戦略に則ったマーケティング戦略を立案するマーケティングと商品開発との連携の重要性についてはさまざまな文献においても報告されている。従って「インターネットを活用した消費者参加型新商品開発戦略」を実施するには、Webサイト自体の所轄管理をプロダクトマネージャー制組織で運用するのも効果的であると推察するが、この戦略を最大限に活かすために効率的且つ最適な「あるべき姿の組織体制」については今後の研究課題である。

【注】

- 1) 成熟社会とは、高度成長を支えた各産業が斬新な革新がないまま経済が安定期に入り、徐々に成熟していく経済の中で人々のライフスタイルが成熟化すること。
- 2) フィリップ・コトラー (2000), p.77.
- 3) 岡田編著 (2005), pp.75-77.
- 4) 総務省 (2007)『平成18年「通信利用動向調査」の結果』参照。
- 5) 財団法人インターネット協会 (2007)『インターネット白書 2007』参照。

- 6) 「Web2.0」とは、2005年9月に Tim O'Reilly (ティム・オライリー) 氏が言葉で表現したものである。同氏が発表した論文「What Is Web2.0」(副題: 次世代ソフトウェアのデザインパターンとビジネスモデル) の中で、次世代インターネットを象徴する言葉として紹介されたもの。
- 7) 岡田編著 (2005), pp.81-82.
- 8) 消費者調査として主に2種があり、CLT (Central Location Test) とは、あらかじめ設定した会場で、調査対象者を集めてアンケート調査やインタビューを行う調査手法である。HUT (Home Use Test) とは、新製品または改良品 (試作品) を、家庭で実際に利用や飲食してもらって評価を求める調査手法である。
- 9) Web調査は基本的にアンケート形式であらかじめ用意された幾種の設問事項に消費者が選択解答する方式が主体となるため、消費者からのアイデアやニーズ・要望などの定性的なテキストを収集する目的である本研究の消費者参加型新商品開発の定義にあてはまらない。
- 10) 加藤 (2003) 「Webにおける消費者参加型商品開発に関する考察」『金城学院大学論集社会科学編』46号, pp.189-202.
- 11) 『消費者参加型の商品開発, 感度高く参加希望8割』, japan.internet.com (2000).
- 12) 加藤 (2004) 「Webサイトを利用した消費者参加商品開発の有用性」『オイコノミカ』第41巻第1号, pp.51-77.
- 13) 岡田・加藤 (2003) 「インターネットを用いた商品開発に関するコミュニティの実際」『オイコノミカ』第40巻第1号, pp.57-72.
- 14) 加藤・横井 (2002年8月) 「Webを活用したプロシューマー型商品開発に関する考察」『情報文化学会論文誌』Vol.9 No.1, pp.43-52.
- 15) エリック・フォン・ヒッペル著/サイコム・インターナショナル監訳 (2006)
- 16) NIKKEI NET IT+PLUS 「ネット時評」 (2004年7月13日)
- 17) 本荘 (2007), pp.149-151.
- 18) Web STRATEGY Vol. 4, エムディエヌ・ムックインプレスムック, pp.78-79.
- 19) 石井・厚美 (2002), pp.272-297.
- 20) ほしい無印良品を提案するサイト 空想無印 (2007).
- 21) 商品開発・管理学会 (2007), pp.14-16.
- 22) 企業内部の社員を一般消費者として位置づけて、消費者の意見や願望を代弁して新商品のアイデアを提案し、新商品開発活動に貢献する人のことである。
- 23) 神田 (2004), p.85.

【参考文献】

- Eric Von Hippel (2005) Democratizing Innovation, The MIT Press. (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代—メーカー主導からの脱皮』(株)ファーストプレス)
- Philip Kotler (1999) Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets, The Free Press. (木村達也訳 (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社, p.77.)
- 池尾恭一編著 (2003) 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略—デジタル消費社会への戦略対応』(株)有斐閣
- 石井淳蔵・厚美尚武編 (2002) 『インターネット社会のマーケティング—ネット・コミュニティのデザイン』(株)有斐閣, pp.272-297.
- 岡田広司編著 (2005) 『商品開発とビジネス戦略』(株)あるむ, pp.75-77, pp.81-82.
- 岡田廣司・加藤高明 (2003) 「インターネットを用いた商品開発に関するコミュニティの実際」『オイコノミカ』第40巻第1号, pp.57-72.
- 加藤智也 (2003) 「Webにおける消費者参加型商品開発に関する考察」『金城学院大学論集社会科学編』46

号, pp.189-202.

加藤高明 (2004) 「Webサイトを利用した消費者参加商品開発の有用性」『オイコノミカ』第41巻第1号, pp.51-77.

加藤智也・横井茂樹 (2002) 「Webを活用したプロシューマー型商品開発に関する考察」『情報文化学会論文誌』Vol. 9, No. 1, pp.43-52.

川上智子著 (2006) 『顧客志向の商品開発－マーケティングと技術のインターフェイス』(株)有斐閣

神田範明編著 (2004) 『顧客価値創造ハンドブック』日科技連出版社, p.85.

河野豊弘編著 (2003) 『新商品開発マネジメント』ダイヤモンド社

商品開発・管理学会編 (2007) 『商品開発・管理入門』(株)中央経済社, pp.14-16.

本荘修二著 (2007) 『大企業のウェブはなぜつまらないのか－顧客との対話に取り組む機会と戦略』ダイヤモンド社, pp.149-151.

【参考資料】

財団法人インターネット協会 (2007) 『インターネット白書 2007』(株)インプレス R&D Web STRATEGY Vol. 4, エムディエヌ・ムックーインプレスムック, pp.78-79.

【インターネット】

平成18年「通信利用動向調査」総務省 (2007)

http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/statistics/data/070525_1.pdf (2007年11月28日閲覧).

『消費者参加型の商品開発, 感度高く参加希望8割』japan.internet.com (2000)

<http://japan.internet.com/research/20001109/1.html> (2007年8月22日閲覧).

NIKKEI NET IT+PLUS 「ネット時評」(2004年7月13日)

<http://it.nikkei.co.jp/business/netjihyo/index.aspx?n=MMITs2095013072004> (2007年11月28日閲覧).

ほしい無印良品を提案するサイト 空想無印 (2007)

<http://www.muji.net/community/mono/cuusoo/index.html> (2008年1月4日最終閲覧).